



Arbeitgeber- attraktivität & Handwerk

Instrumente, Strategien und Prozesse
Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk

HWK 
HANDWERKSKAMMER
MÜNSTER

DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.

Auszug aus der Broschüre „Arbeitgeberattraktivität & Handwerk“, herausgegeben von der Handwerkskammer Münster und dem Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut (2020), S. 82-89.

Link: https://www.itb.de/files/content/itb/downloads/Aa&Hw_Brosch%C3%BCre%20rz_web-mit.pdf



Unternehmensprofil

Gründung	1928
Unternehmenssitz	Stadtlohn
Betriebsgröße	152 Mitarbeiter, davon 12 Auszubildende

Tätigkeitsbereiche

- Als europaweit tätiger Generalunternehmer in den Bereichen der Laden-, Gastronomie- und Hoteleinrichtungen liegen die Projektentwicklung, die Auftragsabwicklung und die Projektkoordination bis zur Übergabe in einer Hand.
- Somit übernimmt Tenbrink die Gesamtleitung über diverse Gewerke.

Internetseite

www.tenbrink.de



10

MITARBEITER- ORIENTIERUNG ALS FOKUS



MITARBEITER- ORIENTIERUNG ALS FOKUS

Die Tenbrink Unternehmensgruppe ist ein erfolgreiches Unternehmen im Bereich der Laden-, Gastronomie- und Hoteleinrichtungen. Das Familienunternehmen wird mittlerweile in der vierten Generation geführt. Der qualitativ sehr hohe Anspruch soll stetig verbessert werden. Um diesen hohen Standard halten und ausbauen zu können, bedarf es jedoch **„fachlich gut qualifizierter und kompetenter Mitarbeiter“**, so Annabell Tenbrink, Geschäftsführerin der Tenbrink Gruppe. Angesichts des zunehmenden Personal- und Fachkräftemangels eine besonders große Herausforderung. Doch das westmünsterländische Unternehmen hat sich für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter gut aufgestellt und sogar eigens eine Stelle für die interne Personalentwicklung geschaffen.

Der Mitarbeiter im Fokus

Der Lösungsweg, den das Unternehmen für sich gefunden hat, lag daher nah: Eine **mitarbeiterorientierende Ausrichtung** wird verfolgt. Das beinhaltet die



Der besondere Erfolgsfaktor

Im Jahr 2018 wurde eine Mitarbeiterin eingestellt, die sich ausschließlich und damit konsequent um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter kümmert. Gemeinsam mit der Führungsebene fokussiert sie das Ziel, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber stetig voranzubringen. Die Aufgabe der Expertin besteht demnach nicht in der klassischen Personalarbeit, sondern darin, Mitarbeiter zu unterstützen und ihre Entwicklung zu fördern. Sie beachtet dabei die individuellen Bedürfnisse und bringt die Umsetzung in optimaler Weise mit dem Unternehmen in Einklang.

Bereitstellung eines kompetenten Ansprechpartners für die Arbeitnehmer, wodurch die individuellen Bedürfnisse Berücksichtigung finden können. Damit wird klar: Der Mitarbeiter steht im Fokus!

Dass Tenbrink nicht nur Vorreiter ist, was die fachliche Arbeit betrifft, sondern auch in Bezug auf die Mitarbeiterführung, beweist das Unternehmen mit der Zielsetzung, bis 2030 **„Attraktivster Arbeitgeber im Münsterland“** zu sein.

© Tenbrink Gruppe



Zielsetzung bis 2030:

Attraktivster Arbeitgeber im Münsterland



“**Wir haben Arbeitgeberattraktivität als
ein langfristiges strategisches
Unternehmensziel festgeschrieben,
was uns dazu verpflichtet,
kontinuierlich daran zu arbeiten.**”

Annabell Tenbrink

Bereits 2014 wurde mit dem **gesamten Team ein Leitbild** ausgearbeitet und eingeführt. Mit seinen Grundprinzipien beschreibt das Unternehmen sich selbst und seine gelebten Werte und formuliert einen Zielzustand – den alle Mitarbeiter mittragen. So wurden nachhaltige unternehmensadäquate Strategien gemeinsam im Team erarbeitet, die authentisch sind und gemeinsam festlegen, wie die Zusammenarbeit aussehen soll. **„Unsere Kunden wollen wir begeistern, was wir nur dann schaffen, wenn unsere Mitarbeiter ihr Bestes geben. Und das tun sie täglich. Als Arbeitgeber haben wir wiederum die Aufgabe, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass unsere Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten können. Wir haben agile Teamstrukturen geschaffen, die jedem Teammitglied Entscheidungsfreiheit und Individualität ermöglichen. Unsere Mitarbeiter bekommen die Gelegenheit, durch ihr Handeln das Unternehmen mitzugestalten. So schaffen wir Vertrauen und fördern die Vielfalt in unserem Team“**, so Annabell Tenbrink.

Das Miteinander macht den Unterschied

Neben gegenseitiger Wertschätzung sowohl im Kunden- als auch im Mitarbeitersinne, setzt das Unternehmen auf das **Miteinander**. Bei diesem Führungsleitwert wird das **TEAM** großgeschrieben – ein Team zu formen, voneinander zu lernen und Synergien zu schöpfen, schafft eine Werteorientierung für die gesamte Belegschaft. So werden **DISG®-Profile** mit jedem Mitarbeiter erarbeitet und Teams nach den Stärken des Einzelnen definiert. Gemeinsame Ziele, die auf Vertrauen aufgebaut sind, treiben das Team zu Höchstleistungen an. Tenbrink schätzt jeden Mitarbeiter wert und fördert ihn individuell, so wie er es braucht.



DISG®-Persönlichkeitsmodell

Das DISG®-Persönlichkeitsmodell bietet eine Beschreibung, um das eigene Verhalten sowie die verschiedenen Ausprägungen und Verhaltenstendenzen von Kollegen und Kunden zu verstehen.

Unterschieden werden **vier Profiltypen**:

- **Dominant:** direkt und bestimmt
- **Initiativ:** optimistisch und aufgeschlossen
- **Stetig:** einfühlend und kooperativ
- **Gewissenhaft:** bedacht und korrekt



Mitarbeiterorientierungsgespräche

Jährlich finden Mitarbeiterorientierungsgespräche statt, die vor allem dazu dienen, dass sich jeder Mitarbeiter in seinem Arbeitsumfeld noch besser entfalten und eine passende Förderung erhalten kann. Die **interne Tenbrink-Academy**, die sämtlichen Mitarbeitern im Jahresverlauf 60 Schulungen zu verschiedenen betrieblichen, fachlichen und überfachlichen Themen bietet, ermöglicht die umfangreiche Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Aus den Mitarbeitergesprächen resultieren zudem **Jahresziele**, sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer, die kontinuierlich verfolgt und nachgehalten werden. So haben sich aus den Jahreszielplanungen bereits zahlreiche Maßnahmen und Angebote ergeben, die das Unternehmen für seine Belegschaft ermöglicht.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Für viele Arbeitnehmer sind flexible Arbeitszeiten ein immer größerer Faktor bei der Zufriedenheit im Job.

Nicht nur vor dem Hintergrund der vielfach diskutierten „**Work-Life-Balance**“ wünschen sich viele Arbeitnehmer bei der Arbeitszeit mitreden zu können. Für Tenbrink spielen hier auch weitere Faktoren eine große Rolle.



Work-Life-Balance

Work-Life-Balance beschreibt den Zustand, bei dem Berufs- und Privatleben in Einklang, also im Gleichgewicht zueinander stehen.

Das Ziel besteht darin, die persönlichen und privaten Interessen mit dem Arbeitsleben in ein ausgewogenes und gesundes Verhältnis zu bringen. Ein Ungleichgewicht, welches sich meist durch Stress bemerkbar macht, kann zu langfristigen Folgen, wie beispielsweise dem sogenannten Burnout-Syndrom, führen. Um kompetente Mitarbeiter nicht zu überfordern und im Unternehmen halten zu können, sollte es im Sinne eines jeden Unternehmers sein, die Work-Life-Balance zu gewährleisten.



„Wir als Unternehmen sehen unsere Aufgabe eher darin, unsere Mitarbeiter dahingehend zu unterstützen, dass jeder Einzelne seine zeitlichen Anforderungen die der Alltag mit sich bringt regeln kann. Unsere Mitarbeiter profitieren daher gleich in mehrfacher Weise von unseren flexiblen Arbeitszeitmodellen. Besonders hervorzuheben sind dabei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Ausgleich zum stressigen Berufsalltag und allgemein mehr Flexibilität im Alltag, auch in der Freizeit.“

Umfangreiches Gesundheitsmanagement

Durch ein umfangreiches Gesundheitsmanagement können sich die Mitarbeiter außerdem gesund und fit halten. Das Unternehmen bietet neben Sportkursen und Check-Ups auch ergonomische Arbeitsplätze, um seine Mitarbeiter auch präventiv zu schützen. Hier wird viel Wert auf die Gesundheit des Einzelnen gelegt. So hat jeder Mitarbeiter einen höhenverstellbaren Schreibtisch sowie einen individuell eingestellten, verstellbaren Stuhl. Und das nicht nur in den Büros - auch in der Produktionsstätte wird auf Ergonomie großen Wert gelegt. So sind Ergonomie-Workshops, **höhenverstellbare Arbeitsplätze** an den



Maschinen bei verschiedenen Arbeitsstationen bereits seit Jahren Bestandteil der Tenbrink Produktionsstätte. Sich wohlfühlen am Arbeitsplatz ist Tenbrinks Devise. Das spiegelt auch das einladende Ambiente der Büros sowie die geschmackvoll eingerichteten Räume wider. Denn auch eine Wohlfühlatmosphäre trägt zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Next Generation - Auszubildende und mehr

Auch Auszubildenden kommt bei der Tenbrink Gruppe besondere Aufmerksamkeit zu. Das Unternehmen bildet in der Regel ca. 10 Auszubildende aus. Seinen Nachwuchskräften bietet der Betrieb neben umfangreichem Fachwissen und einschlägiger Praxiserfahrung auch berufsübergreifende Qualifikationen an. Zu einem richtigen Event macht das Unternehmen seine „**Azubitage**“, an denen sich Interessierte über die Ausbildung bei Tenbrink vor Ort informieren können. Des Weiteren erfährt der Nachwuchs besondere maßgeschneiderte Aktivitäten. Z. B. wurde für ein Fotoshooting ein Parcourlauf durch Schlamm organisiert. Ziel war es hier, die Gruppendynamik zu fördern und unter dem Motto „An einem Strang ziehen“ zwischen sich zunächst fremden Menschen eine spezielle Verbindung zu schaffen. Ein weiterer Ansporn für die



Informationen

Domains, die der Betrieb nutzt, um das gesamte Ausbildungsangebot nach außen zu tragen:

Homepage:
www.tenbrink.de/ausbildung

Facebook:
www.facebook.com/ausbildungbeitenbrink

Azubis bietet die Auslobung „**Azubi des Monats**“. Jeden Monat werden zwei Auszubildende für besonderes Engagement ausgelobt. Diejenigen bekommen für einen Monat ein Auto, das sogenannte „**Azubicar**“, zur freien Verfügung gestellt. Um der jungen Generation mehr Möglichkeiten der Mitgestaltung zu geben wurde zudem die Projektgruppe U28 gegründet. Alle Mitarbeiter unter 28 treffen sich regelmäßig um bestehende Prozesse zu durchleuchten und evtl. neue Lösungswege und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten - gemäß dem Motto „**Kill a stupid rule**“. So konnten bereits Arbeitsschritte optimiert und digitalisiert werden, die den Arbeitsaufwand für die Kollegen erleichtern.

MITTEINANDER

ICH STEHE FÜR
DAS TEAM
UND DAS TEAM
FÜR MICH.

AUSZUG AUS UNSEREM LEITBILD

Der Mitarbeiter im Mittelpunkt

Annabell Tenbrink zielt mit ihren Aktivitäten auf ein Ziel – Mitarbeiterzufriedenheit. Der Unternehmerin ist mehr als bewusst, dass zu einem attraktiven Betrieb und einer langfristigen Bindung nicht nur fachliche oder finanzielle Gründe zählen. Hier stehen die Mitarbeiter und ihre individuelle Lebenssituation im Mittelpunkt. Zur Unterstützung der Arbeitnehmer wurde sogar eine Kinderbetreuung in den Sommerferien eingeführt. **„Das Interesse und Engagement des Unternehmens sollte den Mitarbeitern als Person zukommen. Wenn sie Unterstützung erhalten, die sich auch positiv auf ihr privates Umfeld auswirkt, ist dies eine aufrichtige Wertschätzung. Die Mitarbeiter sind zufrieden, was wiederum zu einer langfristigen, emotionalen Bindung an das Unternehmen führt“**, so Annabell Tenbrink.

Wirkung der Maßnahmen

Die Maßnahmen führen dazu, dass die Mitarbeiter mit Spaß und Freude an ihre Arbeit gehen und das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen. So ist die Quote der Mitarbeiter, die Mitarbeiter werben, sehr hoch. Und die sogenannte „Mund-zu-Mund-Propaganda“ zeigt ihre Wirkung.

Arbeitgeberattraktivität als Daueraufgabe

„Wer denkt, dass das Ziel ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, jemals vollständig erreicht sein wird, der irrt“, stellt Annabell Tenbrink fest. Es gilt stetig an dem Prozess zu arbeiten, um in der Mitarbeiterführung sowie Personalentwicklung erfolgreich zu sein. Eines steht jedoch fest: Wer sich wertgeschätzt fühlt, bleibt dem Unternehmen als Fachkraft erhalten.



Drei Tipps von ...

ANNABELL TENBRINK

1. „Man muss sich der Tatsache bewusst sein, dass „attraktiver Arbeitgeber“ eine Aufgabe ist, die nie abgeschlossen ist. Das heißt, es steckt ein kontinuierlicher Prozess dahinter, an dem es ständig zu arbeiten gilt.“

2. „Unternehmen sollten die Faktoren kennen, die für eine Abwanderung der Mitarbeiter verantwortlich sind. Verlässt ein Beschäftigter das Unternehmen, so sollten die Gründe dafür genau eruiert werden. Nur so kann an den Ursachen gearbeitet und verhindert werden, dass Schwachstellen der Auslöser sind, die zuvor unentdeckt blieben. Dadurch wird die Gelegenheit und damit die Chance zur Verbesserung geboten.“

3. „Seitens des Unternehmens sollten ausschließlich Maßnahmen angestoßen werden, die tatsächlich realisiert werden können. Es gilt, authentisch hinter der Umsetzung zu stehen. So bringt es beispielsweise nichts, Mitarbeiterbefragungen durchzuführen, wenn sich anschließend nicht mit den Ergebnissen auseinandergesetzt wird. Der Prozess sollte zu neuen Erkenntnissen führen, welche an die Mitarbeiter zurückgespiegelt werden, samt Maßnahmen, die sich daraus ableiten lassen. Dies ist eine Sache der gegenseitigen Wertschätzung.“